أثر الالتزام التنظيمي على
نية ترك العمل دراسة مقارنة
بين العاملين في القطاع الحكومي
والقطاع الخاص

الباحثة/ مها عادل رمضان الزيادى

أثر الالتزام التنظيمي على نية ترك العمل

دراسة مقارنة بين العاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص

١. المبحث الأول

الإطار المنهجي للبحث

١/١ مقدمة:

إن الالتزام التنظيمي يبين قوة الترابط والتواصل بين الفرد والتنظيم الذي ينتمي إليه ويرى (Finegan, 2000) "أنه توجد علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وعدد من المتغيرات السلوكية التي تنعكس على كفاءة وفاعلية منظمات الأعمال مثل الأداء والغياب والتأخير ونية البقاء في المنظمة"[(١)].

كما أن الالتزام التنظيمي ليس مكونًا أحادي البعد ولكنه مكون متعدد الأبعاد (عاطفي، مستمر، أخلاقي) وبالتالي ينبغي التعرف على أبعاده.

ويعد ترك العمل من المشكلات التي تهدد استقرار العنصر البشري بالمنظمة وبالتالي يحد من قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

وتهدف الباحثة من خلال هذا البحث إلى التعرف على أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة على نية ترك العمل من خلال القيام بإجراء دراسة مقارنة بين العاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص.

٢/١ مشكلة البحث:

قامت الباحثة بإجراء العديد من المقابلات الشخصية مع بعض العاملين بالقطاع الحكومي والقطاع الخاص للتعرف على جوانب مشكلة البحث يذكر منها ما يلي:

عدم إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات من جانب بعض الرؤساء، وعدم مناسبة مستويات الأجور والحوافز مع تكاليف المعيشة، وعدم شعور بعض العاملين بالقطاع الخاص بالأمان الوظيفي نظرًا لعدم اتخاذ الإجراءات اللازمة للتأمين عليهم من جانب أصحاب الأعمال.

ويقوم بعض العاملين بترك العمل بالقطاعين الحكومي أو الخاص عندما تتاح لهم فرص أفضل بديلة بمنظمات أخرى توفر لهم أجور ومكافآت ومزايا عينية أخرى مرتفعة مع توفير فرص الترقي لهم.

وفي ضوء ما سبق تتمثل مشكلة البحث في الإجابة على التساؤلات التالية:

(١) هل يوجد تأثير للالتزام التنظيمي العاطفي على نية ترك العمل للعاملين؟

(٢) هل يوحد تأثير للالتزام التنظيمي المستمر على نية ترك العمل للعاملين؟

(٣) هل يوحد تأثير للالتزام التنظيمي الأخلاقي على نية ترك العمل للعاملين؟

٣/١ أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في النقاط التالية:

(١) التعرف على أثر الالتزام التنظيمي على نية ترك العمل بالقيام بإجراء دراسة مقارنة بين العاملين بكل من القطاع الحكومي والقطاع الخاص بجمهورية مصر العربية.

(٢) التعرف على مدى الالتزام التنظيمي بكل من القطاع الحكومي والقطاع الخاص بجمهورية مصر العربية.

(٣) الخروج بنتائج وتوصيات تساعد في زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين لتشجعهم على عدم ترك أعمالهم بالقطاعين الحكومي والخاص بجمهورية مصر العربية.

٤/١ الفرض الرئيسي للبحث:

لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وبين نية ترك العمل للعاملين.

(أ) لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي العاطفي وبين نية ترك العمل للعاملين.

(ب) لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي المستمر وبين نية ترك العمل للعاملين.

(ج) لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي الأخلاقي وبين نية ترك العمل للعاملين.

٥/١ متغيرات البحث:

المتغير المستقل: الالتزام التنظيمي ويتضمن ثلاثة أنواع وهي:

الالتزام العاطفي– الالتزام المستمر– الالتزام الأخلاقي.

المتغير التابع: نية ترك العمل.

٦/١ أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

(١) قلة الدراسات والأبحاث التي تناولت العلاقة بين الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل بشكل كاف (على حد علم الباحثة).

(٢) أهمية مجال التطبيق في القطاع الحكومي والقطاع الخاص لمساهمتهما في دفع عجلة التنمية بجمهورية مصر العربية.

(٣) تتناول الدراسة الجوانب غير الملموسة والتي تؤثر على نية ترك العمل للعاملين والمتعلقة بالالتزام التنظيمي لتحسين دافعية وأداء العاملين.

٧/١ أسلوب ومنهج البحث:

يتضمن أسلوب الدراسة جانبين:

الجانب النظري:

تم الاطلاع على الكتب والدوريات والتقارير والبحوث والدراسات المنشورة وأيضًا مطبوعات المؤتمرات العربية والأجنبية والبيانات المتوفرة بشبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) لتجميع المادة العلمية المتعلقة بموضوع البحث.

الجانب الميداني:

تم تصميم قائمة استقصاء موجهة إلى كل من العاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص لجمع البيانات الأولية من مصادرها الأساسية باستخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) خماسي التدرج بحيث تحتوى القائمة على متغيرين وهما الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل وتم تقسيم قائمة الاستقصاء إلى ثلاثة أجزاء وهي:

الجزء الأول: خاص بالبيانات العامة لوحدات المعاينة.

الجزء الثاني: يتضمن الالتزام التنظيمي. **الجزء الثالث:** يتعلق بنية ترك العمل.

٨/١ مجتمع وعينة البحث:

١/٨/١ مجتمع البحث:

يشتمل مجتمع البحث جميع العاملين في المنظمات التابعة للقطاع الحكومي والقطاع الخاص داخل محافظة القاهرة، باختلاف طبيعة الأنشطة والأعمال التي يقومون بها. والأهداف التي تسعى منظماتهم إلى تحقيقها.

ويوضح الجدول التالي تقدير لأعداد العاملين بمحافظة القاهرة في كل قطاع عن عام ٢٠٠٩:

جدول رقم (١)

تقدير أعداد العاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص

بمحافظة القاهرة عن عام ٢٠٠٩ (٢)

القطاع	العدد	النسبة
الحكومي	٥٩٢٢٠٠	%٣٨
الخاص	٩٥٨٣٠٠	%٦٢
الإجمالي	١٥٥٠٥٠٠	%١٠٠

٢/٨/١ حجم العينة:

تم تحديد عينة البحث وفقًا للمعادلة التالية[٣]:

$$\text{الخطأ المسموح به} = ٢ \sqrt{\frac{\text{ق} (١ - \text{ق})}{\text{ن}}}$$

الخطأ المسموح به فإنه سوف يمثل بمقدار ٥% وأن حدود الثقة بالنتائج في صورة نسبة مئوية على أساس حدود الثقة ٩٥%.

$$\%٥ = ٢ \sqrt{\frac{٠,٥ \times (١ - ٠,٥)}{\text{ن}}}$$

حيث ن (حجم العينة) = ٤٠٠ مفردة

استخدمت (٢) كتقريب ١,٩٦

٣/٨/١ نوع العينة:

اعتمدت الباحثة في توزيع حجم العينة على مفردات مجتمع البحث على أسلوب العينة الطبقية العشوائية نظرًا لعدم تجانس مفردات المجتمع وبناءً على ذلك تم توزيع حجم العينة السابق الإشارة إليه

(٤٠٠ مفردة) على كل من القطاع الحكومي والقطاع الخاص بمحافظة القاهرة بإتباع أسلوب التخصيص المتناسب Proportional Allocation حسب أعداد المفردات في كل قطاع كما يلي:

- أعداد مفردات العينة في القطاع الحكومي= ٤٠٠ × $\frac{٣٨}{١٠٠}$ = ١٥٢مفردة
- أعداد مفردات العينة في القطاع الخاص= ٤٠٠ × $\frac{٦٢}{١٠٠}$ = ٢٤٨مفردة

٤/٨/١ وحدات المعاينة:

تتمثل وحدات المعاينة من كافة العاملين بالمستويات الإدارية العليا والوسطي والإشرافية والوظائف النمطية بالقطاع الحكومي والقطاع الخاص، باختلاف نوع المنظمات التي يعملون بها وتباين وظائفهم ومستوياتهم الوظيفية وتم توزيع حجم العينة الخاصة بالعاملين بالقطاع الحكومي والقطاع الخاص طبقا للنسب المئوية التالية لكل مستوى من المستويات الإدارية والوظائف النمطية:

١٠% للعاملين بالإدارة العليا. ٢٠% للعاملين بالإدارة الوسطي.

٣٠% للعاملين بالإدارة الإشرافية. ٤٠% للعاملين بالوظائف النمطية.

وفيما يلي جدول يبين توزيع حجم عينة العاملين الخاصة بالقطاع الحكومي والقطاع الخاص طبقا للنسب المئوية السابقة:

جدول رقم (٢)

توزيع حجم العينة على العاملين بالقطاعين الحكومي والخاص حسب المستويات الإدارية والوظائف النمطية

نوع القطاع / المستويات الإدارية والوظائف النمطية	القطاع الحكومي	القطاع الخاص
الإدارة العليا	١٥٢×١٠/١٠٠= ١٥	٢٤٨×١٠/١٠٠= ٢٥
الإدارة الوسطي	١٥٢×٢٠/١٠٠= ٣٠	٢٤٨×٢٠/١٠٠= ٥٠
الإدارة الإشرافية	١٥٢×٣٠/١٠٠= ٤٦	٢٤٨×٣٠/١٠٠= ٧٤
الوظائف النمطية	١٥٢×٤٠/١٠٠= ٦١	٢٤٨×٤٠/١٠٠= ٩٩
إجمالي حجم عينة العاملين	١٥٢ مفردة	٢٤٨ مفردة

وقد قامت الباحثة بتوزيع ٤٣٠ قائمة استقصاء على وحدات المعاينة بالقطاعين الحكومي والخاص طبقا لما هو مذكور بالجدول السابق وقد تم تجميع معظمها وتم استبعاد ما لا يصلح للتحليل والاكتفاء بحجم العينة المذكورة بالجدول السابق وهو ٤٠٠ مفردة من العاملين بالقطاعين الحكومي والخاص بمختلف المستويات الإدارية والوظائف النمطية.

وقد شملت الدراسة الميدانية منظمات متعددة ومتنوعة النشاط على مستوى كل من القطاعين الحكومي والخاص بمحافظة القاهرة وهي:

أولًا: القطاع الحكومي:

- **منظمات أكاديمية وتعليمية:** كلية التجارة- جامعة عين شمس، كلية الحقوق- جامعة عين شمس، مدرسة الخليفة المأمون الثانوية التجريبية، مدرسة السلام الثانوية للبنات بحدائق القبة.
- **منظمات خدمية:** وزارة القوى العاملة والهجرة، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.
- **منظمات بنكية:** البنك الأهلي المصري، بنك مصر.
- **منظمات صحية:** مستشفى جامعة عين شمس التخصص، مستشفى الزهراء الجامعي.

ثانيًا: القطاع الخاص:

- **منظمات تعليمية وتدريبية:** المعهد العالي للدراسات النوعية بمصر الجديدة، مدرسة المعارف الحديثة للغات، مدرسة طلائع مودرن سكول، شركة نيوهور ايزونز للتدريب.
- **منظمات صناعية:** مصنع ٦أكتوبر للأدوات المنزلية بالعباسية، شركة القبة الحديثة للنسيج والتجهيز، شركة الشمسي للتجارة والصناعة، شركة جونسون اند جونسون.
- **منظمات تجارية:** شركة أسما تكنولوجي إحدى شركات أسما جروب، شركة أكوا جروب، شركة أبو غالي موتورز، رويال هاوس للتجارة.
- **منظمات صحية:** مستشفى القاهرة التخصصي بروكسي، مستشفى كليوباترا بمصر الجديدة، مستشفى دار الحكمة، مستشفى عين الحياة.

- **منظمات بنكية:** بنك الإسكندرية، بنك باركليز مصر، بنك إتش إس بي سي مصر.
- **منظمات سياحية:** إجيبتوس إنترترافيل للسياحة، شركة مون لايت للسياحة، شركة ونجز تورز للسياحة.
- **منظمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** شركة موبينيل، شركة فودافون.

٩/١ أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

اعتمدت الباحثة في تحليل البيانات واختبار صحة فروض البحث على مجموعة أساليب التحليل الإحصائي الذي يتضمنها البرنامج الإحصائي الجاهز (S.P.S.S Version 18.0) وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

أولًا: الأساليب الإحصائية الوصفية Descriptive Methods

- الأوساط الحسابية.
- الانحرافات المعيارية.

ثانيًا: الأساليب الإحصائية الاستدلالية Inferential Methods

- تحليل التباين أحادي الاتجاه
- تحليل التباين ثاني الاتجاه
- اختبار توكى للمقارنات المتعددة.
- معامل الارتباط (بيرسون).
- تحليل الانحدار البسيط.
- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج

١٠/١ الدراسات السابقة:

١/١٠/١ الدراسات العربية:

(١)دراسة (محمد أحمد الحراحشة: ٢٠٠٦)[٤]:

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر حاجات الأفراد العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك على مستوى التزامهم التنظيمي باستخدام نظرية ماكللاند في الحاجات وهي حاجة الإنجاز وحاجة القوة وحاجة الانتماء.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (حاجات العاملين) على المتغير التابع (الالتزام العاطفي) للعاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك.

٢- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (حاجات العاملين) على المتغير التابع (الالتزام المستمر/ المحسوب) للعاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك.

٣- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (حاجات العاملين) على المتغير التابع (الالتزام الأخلاقي) للعاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك.

(٢)دراسة (إسماعيل، ٢٠٠٤)[٥]:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير سياسة الاختيار والتعيين على دوران العمل دراسة تطبيقية على شركات الخدمات الأمنية.

ومن أهم نتائج الدراسة:

١- عدم اهتمام الإدارة باتباع الأسلوب العلمي في عملية الاختيار والتعيين.

٢- هناك اختلافات جوهرية في النزوع لترك العمل باختلاف فئات السن والحالة الاجتماعية ومحل السكن والتأمين الاجتماعي ومدة الخدمة.

٣- لا توجد اختلافات جوهرية في النزوع لترك العمل باختلاف المستويات التعليمية.

٤- نسبة كبيرة تفضل ترك العمل إذا أتيح لها فرصة عمل أخرى أفضل خارج الشركة ذات عائد مادي أكبر وتتناسب مع قدراتهم وميولهم.

(٣)دراسة (ياسر فتحي الهنداوي: ٢٠٠٢)[٦]:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مصر، والاستفادة من ذلك في التوصل إلى مقترحات إجرائية لتفعيل هذه العلاقة بما

يؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المديرين وتنشيط ضغوط العمل الإيجابية ومواجهة ضغوط العمل السليمة لديهم.

ومن أهم نتائج الدراسة:

١- إن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية تختلف باختلاف كل شكل من أشكال الالتزام التنظيمي ونوع ضغوط العمل المقصودة.

٢- إن الالتزام التنظيمي العام يرتبط طرديًا بضغوط العمل الإيجابية لدى مديري المدارس الابتدائية في مصر.

٣- إن الالتزام التنظيمي العام يرتبط عكسيًا غير دال إحصائيًا بضغوط العمل السلبية لدى المديرين.

(٤) دراسة (عبد العال، ٢٠٠٠)[٧]:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر المتغيرات الوسيطة على العلاقة بين الأداء الوظيفي والنية لترك العمل دراسة ميدانية بالتطبيق على منظمات الأعمال بالقاهرة الكبرى.

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للمتغيرات الوسيطة وهي الرضا عن الأجر والترقية وخصائص الوظيفة وكذلك السن والحالة الاجتماعية والخبرة على العلاقة بين الأداء الوظيفي المرتفع وتخفيض النية لترك العمل وعدم تدعيم التأثير الوسيط للتعليم على هذه العلاقة.

٢/١٠/١ الدراسات الأجنبية:

(١) دراسة (Russell L. Handlon :٢٠٠٩)[٨]:

تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي على نوايا ترك العمل في صناعة التأمين.

ومن أهم نتائج الدراسة:

١- وجود علاقة ارتباط عكسية بين الرضا الوظيفي ونوايا ترك العمل بين العاملين.

٢- وجود علاقة ارتباط طردية بين عدم وجود التزام تنظيمي للعاملين ونوايا ترك العمل للعاملين بصناعة التأمين وعدم مناسبة أبعاد العدالة التنظيمية من عدالة توزيعية وعدالة إجرائية وعدالة تعاملات في مجال العمل في النواحي التالية: المرتبات، المكافآت، المزايا العينية، فرص الترقي وطبيعة العمل.

(٢)دراسة (James B. De Coninck and Julie T. Johnson:٢٠٠٩)[٩]:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير كل من دعم المشرفين المدرك والدعم التنظيمي المدرك والعدالة التنظيمية على نوايا ترك العمل بالمنظمة وجرت الدراسة على عينة حجمها ٢٣٨٤ مندوب يعملون في مجال البيع.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١- إن الدعم المدرك من جانب المشرفين بالإضافة إلى الدعم التنظيمي المدرك يقلل من نوايا الرحيل عن المنظمة كما يزيد من الالتزام التنظيمي من جانب مندوبي المبيعات.

٢- إن توافر العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية تقلل من نوايا الرحيل عن المنظمة والرحيل الفعلي عنها.

(٣)دراسة (Priyanko Guchait :٢٠٠٧)[١٠]:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية كأداة هامة لجعل الموظفين أكثر التزامًا تجاه منظماتهم وهو ما يؤثر على نوايا الموظفين إما بالبقاء أو الرحيل عن المنظمة التي يعملون بها وتم إجراء الدراسة على ١٨٣ موظفا يعملون بمجال الفندقة بالهند.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية المقدمة من جانب أصحاب الأعمال من خلال الاختيار الجيد وتقديم برامج تدريبية متميزة ومناسبة وتحفيز العاملين وتخطيط مسارهم الوظيفي ووضع المعايير المناسبة لتقييم الأداء... كان لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي وقللت من نوايا الموظفين لترك العمل.

(٤)دراسة (Lien- Tung Chen :٢٠٠٥)[١١]:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وترك المنظمة وتم إجراء الدراسة على ١٥٠ فردًا يعملون في ١٢ منظمة بأقسام البحوث والتطوير بصناعة تكنولوجيا المعلومات بشنغهاى بالصين.

ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

إن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من خلال ثقة المرؤوسين في القائد التحويلي مما أدى إلى الإقلال من ترك الموظفين للعمل بأقسام البحوث والتطوير.

(٢) دراسة (Ronald W. Perry :٢٠٠٤)[١٢]:

تهدف الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الالتزام التنظيمي والثقة الإشرافية في منظمتين إحداهما من القطاع العام والثانية من القطاع الخاص.

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

إن الثقة بالمشرفين كان لها دور في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي وأن موقف العاملين نحو الاستغناء عنهم ونحو إعادة التنظيم كانت مؤشرات مؤثرة على مستوى الالتزام التنظيمي في حين أن المصداقية والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتمكين العاملين، والتغذية العكسية من العوامل التي أثرت على الالتزام التنظيمي للعاملين.

(٣)دراسة (Janssen Onne :٢٠٠٤)[١٣]:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الآثار السلبية للصراع مع الرؤساء وعلاقاتها بتمكين العاملين والتزامهم الوظيفي.

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

إن الصراع مع الرؤساء له آثار سلبية لتطوير العلاقة الإيجابية بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي فالرؤساء من ذوي السلطة العليا يضعون الأهداف والقيم التنظيمية مع المرؤوسين ويلزمونهم بها وأن الصراع بين المرؤوسين وهؤلاء الرؤساء يعيق المرؤوسين من تطوير أدائهم أو الاستمرار بالحفاظ على المستوى العالي

من الالتزام كما تبين أن التمكين النفسي في بيئة العمل يتفاعل مع خبرات العاملين في تأثيره على التزامهم بالمنظمة.

١/١٠/٣ التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة لكل من الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل يتضح ما يلي:

(١) أظهرت دراسة (الحراحشة) على وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي كمتغير تابع وبعض المتغيرات الأخرى مثل حاجات الأفراد كما أظهرت دراسة (Onee) على وجود علاقة سلبية بين الصراع مع الرؤساء والالتزام التنظيمي دراسة (onne).

(٢) تناولت بعض الدراسات وجود علاقة ارتباط طردية بين نوايا ترك العمل وعدم وجود التزام تنظيمي (Handlon) وبين الالتزام التنظيمي والثقة في الإشراف (Perry).

(٣) أظهرت دراسة كل من (عبد العال وإسماعيل) على وجود تأثير للرضا عن الأجر والترقية وخصائص الوظيفة وبعض المتغيرات الديموغرافية على تخفيض النية لترك العمل.

(٤) أظهرت دراسة كل من (DeConinck and Johnson) إن دعم المشرفين المدرك والدعم التنظيمي المدرك والعدالة التنظيمية تقلل من نية ترك العمل.

(٥) أظهرت دراسة (Chen) إن القائد التحويلي له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مما يقلل من نية ترك العمل كما بينت دراسة (Guchait) إن إدارة الموارد البشرية تستطيع من خلال ممارستها لوظائفها المختلفة أن تقلل من نية ترك العمل.

وفيما يلي توضيح لأوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية التي قامت بها الباحثة والدراسات السابقة:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في:

- وجود علاقة ارتباط طردية بين عدم وجود التزام تنظيمي للعاملين ونية ترك العمل.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فيما يلي:

(١) تتناول أثر الالتزام التنظيمي على نية ترك العمل.

(٢) مجال التطبيق حيث تقوم الباحثة بإجراء دراسة مقارنة على العاملين بالقطاع الحكومي والقطاع الخاص.

٢. المبحث الثاني

الخلفية النظرية للبحث

تعرض الباحثة فيما يلي الخلفية النظرية للبحث لكل من الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل على النحو التالي:

١/٢ الالتزام التنظيمي: Organizational Commitment

١/١/٢ تعريف الالتزام التنظيمي:

يعرف الالتزام التنظيمي "بأنه حالة تعبر عن اندماج الفرد في المنظمة وحرصه على الاستمرار فيها".[١٤]

ويعرف (Allen and Grisaffe، ٢٠٠١) الالتزام التنظيمي "بأنه تعلق نفسي أو شعور داخلي نتيجة التزام أخلاقي وقانوني يدفع الفرد إلى اعتناق وقبول أهداف الجماعة، والتمسك والحفاظ على القواعد واللوائح ومعايير السلوك الخاصة بها"[١٥]

ويعرف (Rielly، ٢٠٠٠) الالتزام التنظيمي بأنه رد فعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي يعمل فيها كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية لمصلحة المنظمة"[١٦].

٢/١/٢ أنواع الالتزام التنظيمي:

١/٢/١/٢ الالتزام العاطفي Affective Commitment

يعتبر الالتزام العاطفي من أشهر مداخل الالتزام التنظيمي وعرفه كل من (Dunham, Grube and Costanedu، ١٩٩٤) "بأنه درجة التطابق الشعوري بين الفرد والمنظمة والتوحد بينهما واهتمام الفرد بالعمل في المنظمة وذلك من خلال مجموعة من المشاعر الإيجابية مثل الولاء والسعادة والمحبة التي يشعر بها الفرد تجاه عمله في المنظمة"[١٧] "ويكون لدى الفرد في الالتزام العاطفي رغبة قويه في الاستمرار بالعمل بمنظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق الأهداف"[١٨]

ويرى (Allen and Grisaffe، ٢٠٠١) إن العاملين الملتزمين عاطفيًا تجاه منظماتهم يستمروا في المنظمة لرغبتهم في ذلك بسبب ارتباطهم بها والتوحد مع هويتها والاندماج بها"[١٩]

٢/٢/١/٢ الالتزام المستمر **Continuance Commitment**

يرى (Wallance، ١٩٩٧) "أن الالتزام المستمر يعني قيام الفرد بعمل مقارنات بين ما يحصل عليه من مزايا أو منافع مرتبطة ببيئة العمل وبين نمط السلوك الملائم الذي يتبعه أو يسلكه"[٢٠]

ويرى (الطجم، ١٩٩٦) "أن الفرد يقارن بين تكلفه بقائه بالمنظمة وحصوله على المزايا وبين تكلفة تركه للعمل ويختار البديل الذي يحقق أقل تكلفة وبالتالي كلما زادت المصالح المتبادلة من وجهة نظر الفرد بينه وبين المنظمة كلما زادت درجة ارتباط بالمنظمة"[٢١]

٣/٢/١/٢ الالتزام الأخلاقي[٢٢] **Normative Commitment**

يرى كل من (Allen and Mayer) أن الالتزام الأخلاقي هو القائم على عقيدة أو قيمة داخلية لدى الفرد يشعر بمقتضاها أن لزاما عليه البقاء في التنظيم كمسألة متصلة بقيمه أو أخلاقه بغض النظر عن أية اعتبارات أخرى ويختلف الالتزام الأخلاقي عن الالتزام العاطفي في أنه يعكس إحساس الفرد بالواجب تجاه المنظمة وليس بالضرورة الارتباط العاطفي بها، ويختلف عن التزام المستمر في أنه ليس من الضروري أن يرتبط بالتكلفة المرتبطة بترك العمل.

ويرى أيضًا كل من (Allen and Mayer) أن الفهم الصحيح للالتزام التنظيمي يأتي من التركيز على الثلاثة أنواع السابقة للالتزام التنظيمي مجتمعه والتي تمثل الالتزام كجانب شعوري تجاه المنظمة

وهي رغبة الفرد للبقاء فيها والالتزام كتكلفة مرتبطة بترك المنظمة وهي تمثل حاجة الفرد للبقاء في المنظمة والالتزام كواجب للبقاء في المنظمة وهو ما يمثل قيمة الشعور بالواجب تجاه المنظمة.

٣/١/٢ أهمية الالتزام التنظيمي:[٢٣]

(١) يعمل الالتزام التنظيمي على زيادة ارتباط الفرد بالمنظمة.

(٢) يعد الالتزام التنظيمي سلوكًا مرغوبًا فيه لأنه يرتبط بالعديد من سلوكيات العمل الجيد مثل انخفاض معدل ترك العمل وارتفاع جودة أداء العاملين وارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية وانخفاض معدلات التأخير والغياب.

(٣) الالتزام التنظيمي عملية تبادلية بين الفرد والمنظمة لما يقدمه الفرد وما يأخذه من المنظمة.

(٤) إن أهمية الالتزام التنظيمي تتبع من الفهم السليم لعلاقة الفرد بالمنظمة مع الأخذ في الاعتبار الأنواع المختلفة للالتزام التنظيمي (عاطفي ومستمر وأخلاقي).

(٥) أهمية التعرف على العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي للعمل على تنميتها.

(٦) أهمية النتائج التي تعود على الفرد والمنظمة نتيجة الالتزام التنظيمي.

٤/١/٢ طرق تنمية الالتزام التنظيمي:

يرى كل من (Mcshane and Glinow، ٢٠١٠) أنه يمكن تنمية الالتزام التنظيمي للعاملين عن طريق ما يلي[٢٤]:

(١) الاهتمام بالعدالة التنظيمية.

(٢) توافر القيم المشتركة بين العاملين والمنظمة مما يزيد من شعور العاملين بالارتياح.

(٣) توافر الثقة بين العاملين والمنظمة.

(٤) أن يتعرف العاملون على جميع النواحي التنظيمية بالمنظمة.

(٥) النظر إلى العاملين بأنهم جزء في المنظمة والاهتمام بمشاركتهم في صناعة القرارات المستقبلية.

ويرى كل من (Greenberg and Baron، ٢٠٠٧) أنه يمكن تنمية الالتزام التنظيمي للعاملين عن طريق ما يلي[٢٥]:

(١) الإثراء الوظيفي.

(٢) التوافق بين مصالح المنظمة ومصالح العاملين.

(٣) استقطاب واختيار العاملين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة.

(٤) الإنصات لما يقوله العاملون.

ويرى كل من (Yamada and Others، ٢٠٠٥) أنه يمكن تنمية الالتزام التنظيمي عن طريق ما يلي[٢٦]:

(١) الاهتمام بالأمان الوظيفي.

(٢) دعم المشرفين للمرؤوسين.

(٣) الاهتمام بالإثراء الوظيفي.

(٤) وضع الفرد في المكان المناسب لقدراته ومؤهلاته.

(٥) تحدي الأدوار.

٢/٢ نية ترك العمل: Turnover Intention

١/٢/٢ تعريف نية ترك العمل:

عرف كل من (Park and Kim، ٢٠٠٩) " نية ترك العمل بأنها تمثل المرحلة الأخيرة في عملية صنع القرار الذي يقوم فيه الموظف بالتفكير الجاد للرحيل والبحث عن وظيفة بديلة"[٢٧].

وعرف كل من (Emberland and Rundmo، ٢٠٠٩) أن نيه ترك العمل هي "ميل الموظف للرحيل عن المنظمة التي يعمل بها أما ترك العمل الفعلي فهو نتيجة لنوايا ترك العمل"[٢٨].

وعرف (Guchait، ٢٠٠٧) نية ترك العمل بأنها رغبة واعية وعن عمد وقصد لترك المنظمة"[٢٩].

٢/٢/٢ العوامل المؤثرة على نية ترك العمل:

توجد العديد من العوامل التي قد تؤثر على نية ترك بعض العاملين للعمل بأي منظمة منها ما يلي:[٣٠]

(١) اتجاهات العاملين نحو الإجراءات غير العادلة.

(٢) الوقت الإضافي له علاقة بترك العمل.

(٣) عدم توافر الالتزام التنظيمي من جانب بعض الأفراد.

(٤) طبيعة وظروف العمل غير المناسبة.

(٥) عدم توافق بعض العاملين في أعمالهم.

(٦) مقدار الأجور والمكافآت والمزايا العينية غير المناسبة.

(٧) المعاملة السيئة من جانب بعض الرؤساء.

(٨) عدم توافر قنوات للاتصال بين الإدارة والعاملين والعاملين بعضهم ببعض.

(٩) عدم توافر الرضا الوظيفي بمجال العمل.

(١٠) عدم تفهم أهداف وسياسات المنظمة.

(١١) عدم المشاركة في اتخاذ القرارات.

٣/٢/٢ طرق تقليل نية ترك العمل عن المنظمة:

توجد عدة طرق تقوم بدور كبير في بقاء العاملين بالمنظمة وتقلل نية تركهم للعمل كما يتضح من الآتي:

يرى كل من (park and Kim، ٢٠٠٩) أنه يمكن التخفيف من نية ترك العمل عن طريق ما يلي:[٣١]

(١) الاهتمام ببناء فريق العمل داخل المنظمة.

(٢) توافر الثقة المتبادلة بين العاملين والرؤساء.

(٣) الاهتمام بأخلاقيات العمل.

(٤) الإشراف المناسب.

(٥) الاهتمام بتمكين العاملين.

(٦) احترام العاملين.

(٧) العمل على تحسين الرضا الوظيفي.

٣. المبحث الثالث

نتائج اختبار الفرض الرئيسي للبحث

ينص الفرض على ما يلي: "لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وبين نية ترك العمل للعاملين"

قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط لاختبار صحة الفرض الرئيسي للبحث كما يتضح من الآتي:

نتائج صحة الفرض الفرعي الأول:

" لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي العاطفي وبين نية ترك العمل للعاملين".

(أ) قياس مدى قوة العلاقة بين الالتزام التنظيمي العاطفي وبين نية ترك العمل للعاملين

يوضح الجدول التالي معامل ارتباط بيرسون بين الالتزام التنظيمي العاطفي وبين نية ترك العمل للعاملين ومستوى المعنوية:

جدول (٣)

معامل ارتباط بيرسون بين الالتزام التنظيمي العاطفي ونية ترك العمل للعاملين

المتغيرات	الالتزام التنظيمي العاطفي		نية ترك العمل
الالتزام التنظيمي العاطفي	معامل ارتباط بيرسون		٠.٦٤٢-
	المعنوية	١	٠.٠٠
نية ترك العمل	معامل ارتباط بيرسون	٠.٦٤٢-	
	المعنوية	٠.٠٠	١

من خلال الجدول السابق يمكن استنتاج ما يلي:

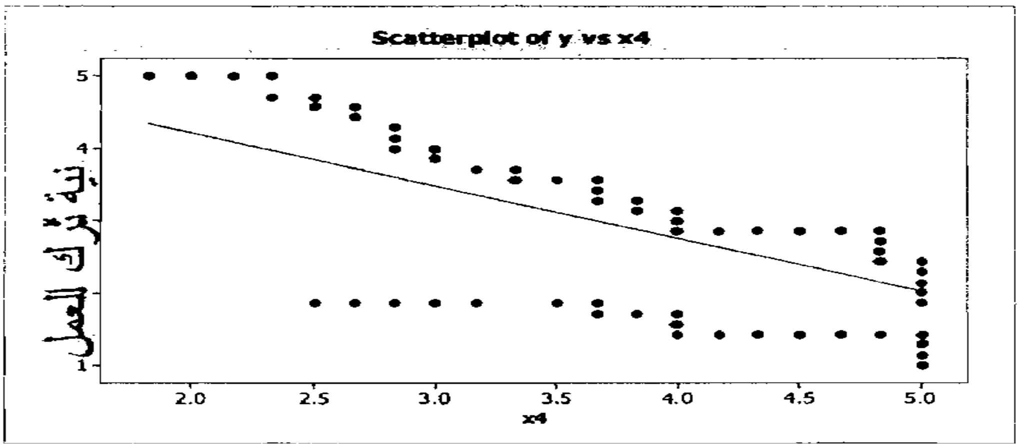
- وجود علاقة ارتباط بين الالتزام التنظيمي العاطفي وبين نية ترك العمل حيث أن مستوى المعنوية أقل من ١% وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط بين الالتزام التنظيمي العاطفي وبين نية ترك العمل.

- وجود علاقة ارتباط عكسية (سلبية) بين الالتزام التنظيمي العاطفي وبين نية ترك العمل حيث أن إشارة معامل الارتباط سالبة وهذا يعني وجود علاقة عكسية.

(ب) **شكل الانتشار**: الشكل التالي يعرض شكل انتشار العلاقة على اعتبار الالتزام التنظيمي العاطفي (X٤) على المحور السيني ونية ترك العمل (Y) على المحور الصادي وقد جاءت نتائج الشكل على النحو التالي:

شكل (١)

نتائج شكل الانتشار للعلاقة بين الالتزام التنظيمي العاطفي ونية ترك العمل للعاملين



الالتزام التنظيمي العاطفي

يتضح من نتائج الشكل السابق أن العلاقة بين الالتزام التنظيمي العاطفي ونية ترك العمل تأخذ الشكل الخطي (Linear Forum) كما أن توجهات العلاقة سالبة أي أن العلاقة عكسية أي أنه بزيادة الالتزام التنظيمي العاطفي يقل نية ترك العمل.

وقد يبدو من النتائج المبينة بالشكل أن العلاقة قوية وهو ما يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R2 =٠.٤١٢) كما في الجدول التالي رقم (٤).

(ج)تقدير معالم النموذج: باستخدام طريقة المربعات الصغرى (Ordinary Least Square) وفي ضوء نتائج شكل الانتشار في الخطوة السابقة تم التوصل إلى النموذج التالي:

y =٥.٦٨٣ −٠.٧٣١X٤

حيث أن:

- نية ترك العمل يرمز لها بالرمز (Y)
- الالتزام التنظيمي العاطفي يرمز له بالرمز (X٤)

كما أكدت النتائج على سلبية العلاقة بين نية ترك العمل (متغير تابع) والالتزام التنظيمي العاطفي (متغير مستقل) أي أنه يوجد تأثير عكسي للالتزام التنظيمي العاطفي على نية ترك العمل.

(د) الاختبارات المختلفة على النموذج:

يعرض الجدول التالي بعض الاختبارات للنموذج المقدر:

جدول رقم (٤)

نتائج النموذج والاختبارات المختلفة لتأثير الالتزام التنظيمي العاطفي على نية ترك العمل للعاملين

المعالم	القيمة المقدرة	قيم اختبار (ت)	مستوى الدلالة	معامل التحديد (ر٢)
الجزء الثابت	٥.٦٨٣	٣٠.٨٨١	٠.٠٠٠*	%٤١.٢
الالتزام التنظيمي العاطفي	-٠.٧٣١	١٦.٧١٣	٠.٠٠٠*	
الخطأ المعياري للنموذج= ٠.٦٨٦ قيمة اختبار (ف)= ٢٧٩.٣١٢ درجة الحرية = ٣٩٨.١ مستوى الدلالة =٠.٠٠٠*				

*تشير إلى المعنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

- أكدت نتائج الجدول السابق على معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث أكد على ذلك قيمة اختبار "ف" (ف المحسوبة= ٢٧٩.٣١٢) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١ وذلك بدرجات حرية (١، ٣٩٨).

- إشارة معامل الانحدار سالبة للمتغير المستقل، فإن ذلك يعني أن العلاقة بين الالتزام التنظيمي العاطفي ونية ترك العمل علاقة عكسية بمعنى أن الزيادة في الالتزام التنظيمي العاطفي تؤدي إلى النقصان في نية ترك العمل.

- إن الزيادة في الالتزام التنظيمي العاطفي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير عكسي في نية ترك العمل بمقدار ٠.٧٣١ وحدة تقريبًا.

- إن مستوى الدلالة لاختبار T-test للمتغير المستقل مع المتغير التابع هي ٠.٠٠ وهي أقل من مستوى معنوية ١% وهذا يدل على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي العاطفي ونية ترك العمل.

- يوضح معامل التحديد R2 النسبة المئوية للتفسيرات التي يستطيع تفسيرها الالتزام التنظيمي العاطفي للتغيرات التي تطرأ على نية ترك العمل وهي ٤١.٢%

- أكدت قيمة الخطأ المعياري (٠.٦٨٦) على عدم وجود فروق كبيرة بين القيمة الحقيقية لنية ترك العمل والقيم المتنبأ بها من خلال نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث أن قيمة الخطأ المعياري محدودة نسبيًا.

من العرض السابق يتضح عدم صحة الفرض الأول الفرعي وصحة الفرض البديل وهو:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي العاطفي وبين نية ترك العمل للعاملين".

نتائج صحة الفرض الفرعي الثاني:

" لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي المستمر وبين نية ترك العمل للعاملين"

(أ) قياس مدى قوة العلاقة بين الالتزام التنظيمي المستمر وبين نية ترك العمل للعاملين

يوضح الجدول التالي معامل ارتباط بيرسون بين الالتزام التنظيمي المستمر وبين نية ترك العمل للعاملين ومستوى المعنوية:

جدول (٥)

معامل ارتباط بيرسون بين الالتزام التنظيمي المستمر ونية ترك العمل للعاملين

المتغيرات		الالتزام التنظيمي المستمر	نية ترك العمل
الالتزام التنظيمي المستمر	معامل ارتباط بيرسون	١	٠.٧٤٣-
	المعنوية		٠.٠٠
نية ترك العمل	معامل ارتباط بيرسون	٠.٧٤٣-	١
	المعنوية	٠.٠٠	

من خلال الجدول السابق يمكن استنتاج ما يلي:-

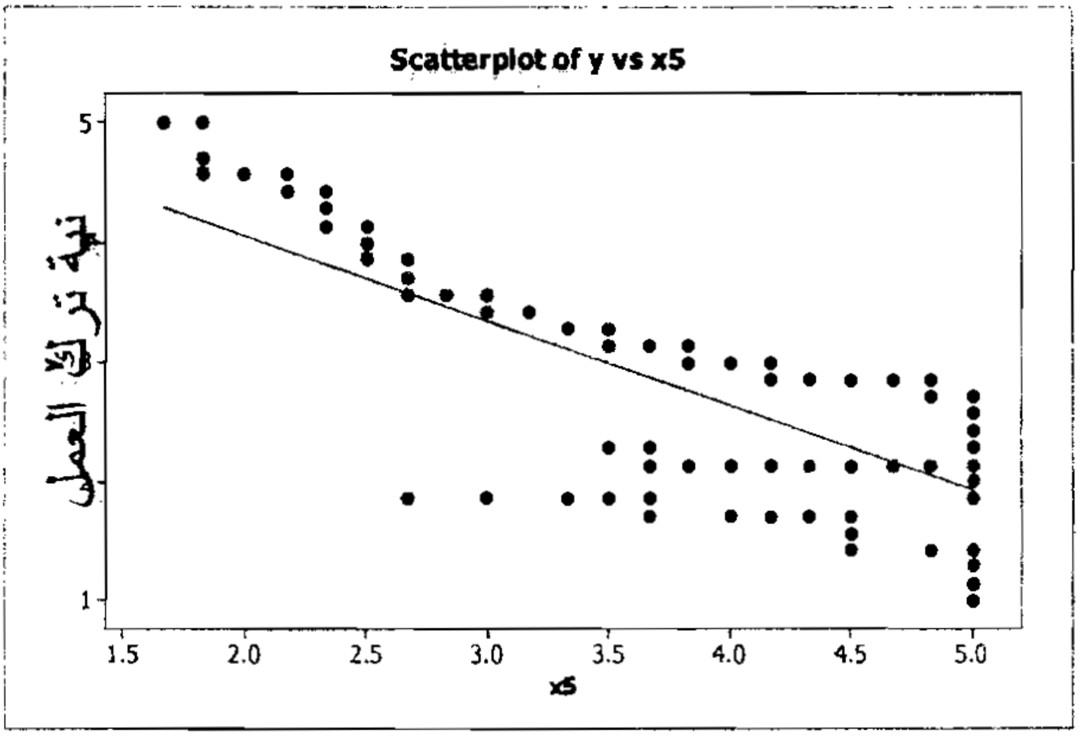
- وجود علاقة ارتباط بين الالتزام التنظيمي المستمر وبين نية ترك العمل حيث أن مستوى المعنوية أقل من ١% وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط بين الالتزام التنظيمي المستمر وبين نية ترك العمل.
- وجود علاقة ارتباط عكسية (سالبة) بين الالتزام التنظيمي المستمر وبين نية ترك العمل حيث إن إشارة معامل الارتباط سالبة، وهذا يعني وجود علاقة عكسية.

(ب) **شكل الانتشار**: الشكل التالي يعرض شكل انتشار العلاقة على اعتبار الالتزام التنظيمي المستمر (X٥) على المحور السيني ونية ترك العمل (y) على المحور الصادي وقد جاءت نتائج الشكل على النحو التالي:

شكل (٢)

نتائج الانتشار للعلاقة بين الالتزام التنظيمي المستمر

ونية ترك العمل للعاملين



الالتزام التنظيمي المستمر

يتضح من نتائج الشكل السابق أن العلاقة بين الالتزام التنظيمي المستمر ونية ترك العمل تأخذ الشكل الخطي (Linear Forum) كما أن توجهات العلاقة سالبة أي أن العلاقة عكسية أي أنه بزيادة الالتزام التنظيمي المستمر يقل نية ترك العمل.

وقد يبدو من النتائج المبينة بالشكل أن العلاقة قوية وهو ما يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R2 =٠.٥٥٣) كما في الجدول التالي رقم (٦).

(هـ) **تقدير معالم النموذج**: باستخدام طريقة المربعات الصغرى (Ordinary Least Square) وفي ضوء نتائج شكل الانتشار في الخطوة السابقة تم التوصل إلى النموذج التالي:

y =٥.٤٧٥ – ٠.٧٠٩ x٥

حيث أن:

- نية ترك العمل يرمز لها بالرمز (y)
- الالتزام التنظيمي المستمر برمز له بالرمز (x٥)

كما أكدت النتائج على سلبية العلاقة بين نية ترك العمل (متغير تابع) والالتزام التنظيمي المستمر (متغير مستقل). أي أنه يوجد تأثير عكسي للالتزام التنظيمي المستمر على نية ترك العمل.

(و) **الاختبارات المختلفة على النموذج:**

جدول رقم (٦)

نتائج النموذج والاختبارات المختلفة لتأثير الالتزام التنظيمي المستمر

على نية ترك العمل

المعالم	القيمة المقدرة	قيم اختبار (ت)	مستوى الدلالة	معامل التحديد (ر٢)
الجزء الثابت	٥.٤٧٥	٤١.٩٩٦	٠.٠٠٠*	%٥٥.٣
الالتزام التنظيمي المستمر	-٠.٧٠٩	٢٢.١٧٤	٠.٠٠٠*	

المعالم	القيمة المقدرة	قيم اختبار (ت)	مستوى الدلالة	معامل التحديد (ر٢)
الخطأ المعياري للنموذج= ٠.٥٩٩ قيمة اختبار (ف)= ٤٩١.٧٠٧ درجة الحرية = ٣٩٨.١ مستوى الدلالة =٠.٠٠٠*				

*تشير إلى المعنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

- أكدت نتائج الجدول السابق على معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث أكد على ذلك قيمة اختبار "ف" (ف المحسوبة= ٤٩١.٧٠٧) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١ وذلك بدرجات حرية (١، ٣٩٨).

- إشارة معامل الانحدار سالبة للمتغير المستقل، فإن ذلك يعني أن العلاقة بين الالتزام التنظيمي المستمر ونية ترك العمل علاقة عكسية بمعنى أن الزيادة في الالتزام التنظيمي العاطفي تؤدي إلى النقصان في نية ترك العمل.

- إن الزيادة في الالتزام التنظيمي المستمر بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير عكسي في نية ترك العمل بمقدار ٠.٧٠٩وحدة تقريبًا.

- إن مستوى الدلالة لاختبار T-test للمتغير المستقل مع المتغير التابع هي ٠.٠٠ وهي أقل من مستوى معنوية ١% وهذا يدل على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي المستمر ونية ترك العمل.

- يوضح معامل التحديد R2 النسبة المئوية للتفسيرات التي يستطيع تفسيرها الالتزام التنظيمي المستمر للتغيرات التي تطرأ على نية ترك العمل وهي ٥٥.٣%.

- أكدت قيمة الخطأ المعياري (٠.٥٩٩) على عدم وجود فروق كبيرة بين القيمة الحقيقية لنية ترك العمل والقيم المتنبأ بها من خلال نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث أن قيمة الخطأ المعياري محدودة نسبيًا.

من العرض السابق يتضح عدم صحة الفرض الثاني الفرعي وصحة الفرض البديل وهو:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي المستمر وبين نية ترك العمل للعاملين".

نتائج صحة الفرض الفرعي الثالث:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي الأخلاقي وبين نية ترك العمل للعاملين"

(أ) قياس مدى قوة العلاقة بين الالتزام التنظيمي الأخلاقي وبين نية ترك العمل للعاملين

يوضح الجدول التالي معامل ارتباط بيرسون بين الالتزام التنظيمي الأخلاقي وبين نية ترك العمل للعاملين ومستوى المعنوية:

جدول (٧)

معامل ارتباط بيرسون بين الالتزام التنظيمي الأخلاقي ونية ترك العمل للعاملين

المتغيرات		الالتزام التنظيمي المستمر	نية ترك العمل
الالتزام التنظيمي الأخلاقي	معامل ارتباط بيرسون	١	٠.٦٧٣-
	المعنوية		٠.٠٠
نية ترك العمل	معامل ارتباط بيرسون	٠.٦٧٣-	١
	المعنوية	٠.٠٠	

من خلال الجدول السابق يمكن استنتاج ما يلي:-

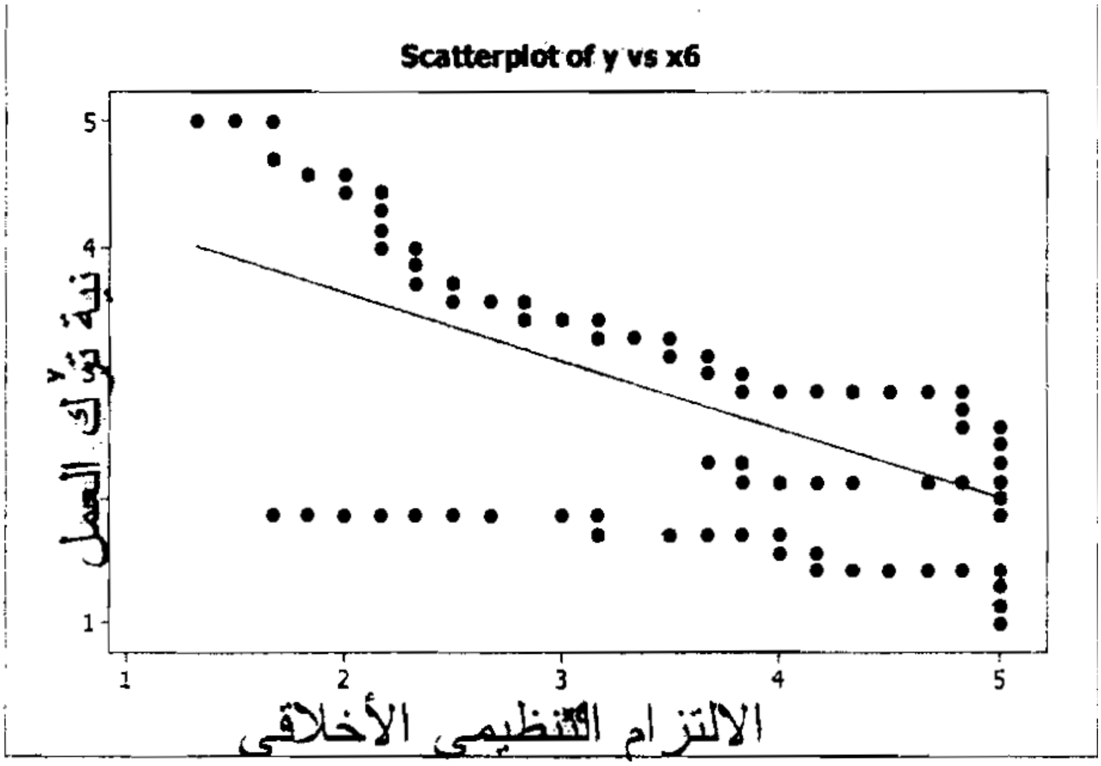
- وجود علاقة ارتباط بين الالتزام التنظيمي الأخلاقي وبين نية ترك العمل حيث أن مستوى المعنوية أقل من ١% وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط بين الالتزام التنظيمي الأخلاقي وبين نية ترك العمل.
- وجود علاقة ارتباط عكسية (سالبة) بين الالتزام التنظيمي الأخلاقي وبين نية ترك العمل حيث إن إشارة معامل الارتباط سالبة، وهذا يعني وجود علاقة عكسية.

(ب) شكل الانتشار: الشكل التالي يعرض شكل انتشار العلاقة على اعتبار الالتزام التنظيمي الأخلاقي (X٦) على المحور السيني ونية ترك العمل (y) على المحور الصادي وقد جاءت نتائج الشكل على النحو التالي:

شكل (٣)

نتائج الانتشار للعلاقة بين الالتزام التنظيمي الأخلاقي

ونية ترك العمل للعاملين



يتضح من نتائج الشكل السابق أن العلاقة بين الالتزام التنظيمي الأخلاقي ونية ترك العمل تأخذ الشكل الخطي (Linear Forum) كما أن توجهات العلاقة سلبية أي أن العلاقة عكسية أي أنه بزيادة الالتزام التنظيمي الأخلاقي يقل نية ترك العمل. وقد يبدو من النتائج المبينة بالشكل أن العلاقة قوية وهو ما يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R2 =٠.٤٥٣) كما في الجدول التالي رقم (٨).

(ز) **تقدير معالم النموذج**: باستخدام طريقة المربعات الصغرى (Ordinary Least Square) وفي ضوء نتائج شكل الانتشار في الخطوة السابقة تم التوصل إلى النموذج التالي:

y =٤.٧٣٢ – ٠.٥٤٦ X٦

حيث أن:

- نية ترك العمل يرمز لها بالرمز (y)
- الالتزام التنظيمي الأخلاقي برمز له بالرمز (X٦)

كما أكدت النتائج على سلبية العلاقة بين نية ترك العمل (متغير تابع) والالتزام التنظيمي الأخلاقي (متغير مستقل). أي أنه يوجد تأثير عكسي للالتزام التنظيمي الأخلاقي على نية ترك العمل.

(ح) الاختبارات المختلفة على النموذج:

جدول رقم (٨)

نتائج النموذج والاختبارات المختلفة لتأثير الالتزام التنظيمي الأخلاقي على نية ترك العمل

المعالم	القيمة المقدرة	قيم اختبار (ت)	مستوى الدلالة	معامل التحديد (ر٢)
الجزء الثابت	٤.٧٣٢	٣٥.٥٧٥	*٠.٠٠٠	%٤٥.٣
الالتزام التنظيمي الأخلاقي	-٠.٥٤٦	١٦.١٢٨	*٠.٠٠٠	
الخطأ المعياري للنموذج= ٠.٦٩٦ قيمة اختبار (ف)= ٤٦٠.٠٩٨ درجة الحرية = ٣٩٨.١ مستوى الدلالة =٠.٠٠٠*				

*تشير إلى المعنوية عند مستوى معنوية ٠.٠١.

- أكدت نتائج الجدول السابق على معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث أكد على ذلك قيمة اختبار "ف" (ف المحسوبة= ٢٦٠.٠٩٨) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١ وذلك بدرجات حرية (١، ٣٩٨).

- إشارة معامل الانحدار سالبة للمتغير المستقل، فإن ذلك يعني أن العلاقة بين الالتزام التنظيمي الأخلاقي ونية ترك العمل علاقة عكسية بمعنى أن الزيادة في الالتزام التنظيمي الأخلاقي تؤدي إلى النقصان في نية ترك العمل.

- إن الزيادة في الالتزام التنظيمي المستمر بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير عكسي في نية ترك العمل بمقدار ٠.٥٤٦وحدة تقريبًا.

- إن مستوى الدلالة لاختبار T-test للمتغير المستقل مع المتغير التابع هي ٠.٠٠ وهي أقل من مستوى معنوية ١% وهذا يدل على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي الأخلاقي ونية ترك العمل.

- يوضح معامل التحديد R2 النسبة المئوية للتفسيرات التي يستطيع تفسيرها الالتزام التنظيمي الأخلاقي للتغيرات التي تطرأ على نية ترك العمل وهي ٤٥.٣%.

- أكدت قيمة الخطأ المعياري (٠.٦٩٦) على عدم وجود فروق كبيرة بين القيمة الحقيقية لنية ترك العمل والقيم المتنبأ بها من خلال نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث أن قيمة الخطأ المعياري محدودة نسبيًا.

من العرض السابق يتضح عدم صحة الفرض الثالث الفرعي وصحة الفرض البديل وهو:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي الأخلاقي وبين نية ترك العمل للعاملين".

مما تقدم يمكن التوصل إلى وجود تأثير لأنواع الالتزام التنظيمي والتي تتمثل في كل من :(الالتزام التنظيمي العاطفي، الالتزام التنظيمي المستمر، الالتزام التنظيمي الأخلاقي) على نية ترك العمل ولكن بشكل متباين فيما بينها.

وفي ضوء نتائج اختبار صحة الفرض الرئيسي للبحث كان من الملاحظ أن جميع أشكال العلاقة لتأثير أنواع الالتزام التنظيمي جاءت خطية مع نية ترك العمل وهو ما يؤكد على ما يلي:

١- الشكل الخطي هو السائد في العلاقة وهو ما يتضح من أشكال الانتشار وبالتالي عند دراسة جميع أنواع الالتزام التنظيمي بشكل صحيح على نية ترك العمل لابد وأن يكون الشكل الخطي هو الشكل السائد في هذه العلاقة.

٢- هناك علاقات ارتباطية داخلية وتبادلية بين أنواع الالتزام التنظيمي وهو ما يتم اختباره من خلال المصفوفة الارتباطية بين أنواع الالتزام التنظيمي كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (٩)

نتائج العلاقات التبادلية بين أنواع الالتزام التنظيمي

متغيرات الدراسة	الالتزام التنظيمي العاطفي	الالتزام التنظيمي المستمر	الالتزام التنظيمي الأخلاقي
الالتزام التنظيمي العاطفي	١	٠.٨٢٠*	٠.٨٥٧*
الالتزام التنظيمي المستمر		١	٨.٦٧*
الالتزام التنظيمي الأخلاقي			١

*تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية ٠.٠١

أكدت نتائج الجدول السابق على وجود علاقات تبادلية بين أنواع الالتزام التنظيمي وبعضها البعض حيث جاءت جميعها معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠١

لذا فعند دراسة تأثير أنواع الالتزام التنظيمي لابد من توخي الحذر حتى لا تحدث مشكلة الازدواج الخطي Multi Colinearity فلابد من استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Stepsise Multiple Regression وذلك لتلافي مشكلة الازدواج الخطي وفيما يلي نتائج الانحدار المتعدد المتدرج:

جدول رقم (١٠)

نتائج أنواع الالتزام التنظيمي على نية ترك العمل للعاملين باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج

المعالم	القيمة المقدرة	قيم اختبار (ت)	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	معامل التحديد (ر٢)
الجزء الثابت	٦.٩٩٢	٣٧.٢٤٤	٠.٠٠*	معنوية	
الالتزام التنظيمي المستمر	-٢.٠٤١	٢٠.١٢٦	٠.٠٠*	معنوية	٠.٥٥٣
الالتزام التنظيمي الأخلاقي	-١.٧٧٤	١٤.١٦٤	٠.٠٠*	معنوية	٠.٦٧٨
الالتزام التنظيمي العاطفي	-٠.٧١٤	٦.٦٩٠	٠.٠٠*	معنوية	٠.٧١١
معامل الارتباط (ر)= ٠.٨٤٣ الخطأ المعياري للنموذج= ٠.٤٨٣ قيمة اختبار (ف)= ٣٢٤.١٨٦ درجة الحرية= ٣٩٦.٣ مستوى الدلالة= ٠.٠٠*					

*تشير إلى معنوية الارتباط عند مستوى معنوية ٠.٠١

- أكدت نتائج الجدول السابق على معنوية نموذج الانحدار الخطي حيث أكد على ذلك قيمة اختبار "ف" (ف المحسوبة= ٣٢٤.١٨٦) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١ وذلك بدرجات حرية (٣٩٦.٣).

- إن مستوى الدلالة لاختبار T-test للمتغيرات المستقلة (الالتزام التنظيمي العاطفي، الالتزام التنظيمي المستمر، الالتزام التنظيمي الأخلاقي) مع نية ترك العمل هي ٠.٠٠ لكل منهما وهي

أقل من مستوى معنوية ١٪ وهذا يدل على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي العاطفي والالتزام التنظيمي المستمر والالتزام التنظيمي الأخلاقي وبين نية ترك العمل.

- أكدت قيمة معامل التحديد على أن التغيرات التي تطرأ على نية ترك العمل، يكون مسئولا عنها أنواع الالتزام التنظيمي (الالتزام التنظيمي العاطفي، الالتزام التنظيمي المستمر، الالتزام التنظيمي الأخلاقي) في حدود ٧١.١٪ تقريبًا مما ينعكس ذلك على جودة النموذج المقدر.

أيضًا أكدت النتائج على أن أنواع الالتزام التنظيمي (الالتزام التنظيمي العاطفي، الالتزام التنظيمي المستمر، الالتزام التنظيمي الأخلاقي) كانت متباينة في درجة التأثير وفيا يلي أنواع الالتزام وفقًا لدرجة أهميتها طبقًا للقيمة المعيارية للمعالم.

- الالتزام التنظيمي المستمر (X٥)
- الالتزام التنظيمي الأخلاقي (X٦٥)
- الالتزام التنظيمي العاطفي (X٥)

والجدير بالذكر أن جميع المتغيرات السابقة جاءت عكسية في تأثيرها على نية ترك العمل.

بشكل عام يمكن القول أنه يوجد تأثير لأنواع الالتزام التنظيمي على نية ترك العمل وهو ما يؤدي إلى قبول الفرض البديل للفرض الرئيسي للدراسة وللفروض الفرعية التابعة له.

٤. المبحث الرابع

خلاصة النتائج والتوصيات

١/٤ خلاصة النتائج:

١/١/٤ نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بأنواع الالتزام التنظيمي:

١– بالنسبة للالتزام التنظيمي العاطفي:

لا يوجد اختلافات وفروق جوهرية بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية للالتزام التنظيمي العاطفي على كل قطاع على حده (حكومي وخاص) وهذا ما أظهره تحليل التباين أحادي الاتجاه.

كما أتضح عدم وجود اختلافات وفروق جوهرية بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية للالتزام التنظيمي العاطفي على المستوى الإجمالي، وهذا ما أظهره تحليل التباين ثنائي الاتجاه، كما تبين وجود اختلافات وفروق جوهرية بين نوع القطاع بالنسبة للالتزام التنظيمي العاطفي وجاءت هذه الفروق لصالح القطاع الخاص حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي ٤.١٩٤ مقابل ٤.١٢٤ للقطاع الحكومي.

٢– بالنسبة للالتزام التنظيمي المستمر:

لا يوجد اختلافات وفروق جوهرية بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية للالتزام التنظيمي المستمر على كل قطاع على حده (حكومي وخاص) وهذا ما أظهره تحليل التباين أحادي الاتجاه.

كما أتضح عدم وجود اختلافات وفروق جوهرية بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية للالتزام التنظيمي المستمر على المستوى الإجمالي، وهذا ما أظهره تحليل التباين ثنائي الاتجاه، كما تبين وجود اختلافات وفروق جوهرية بين نوع القطاع بالنسبة للالتزام التنظيمي المستمر وجاءت هذه الفروق لصالح القطاع الخاص حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي ٤.٢٢٢ مقابل ٣.٥٦ للقطاع الحكومي.

٣- بالنسبة للالتزام التنظيمي الأخلاقي:

يوجد اختلافات وفروق جوهرية بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية للالتزام التنظيمي الأخلاقي بالنسبة للقطاع الخاص وهذا ما أظهره تحليل التباين أحادي الاتجاه، وقد جاءت النتائج لصالح استجابات الإدارة العليا حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي ٤.٣٣٣ مقابل ٣.٨٠٧ للإدارة الوسطي، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق جوهرية بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية للالتزام التنظيمي الأخلاقي بالنسبة للقطاع الحكومي.

كما اتضح وجود اختلافات وفروق جوهرية بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية للالتزام التنظيمي الأخلاقي على المستوى الإجمالي، وهذا ما أظهره تحليل التباين ثنائي الاتجاه، وقد جاءت النتائج لصالح استجابات الإدارة العليا حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي ٤.١١٣ مقابل ٣.٦٤٣ للوظائف النمطية، كما تبين وجود اختلافات وفروق جوهرية بين نوع القطاع بالنسبة للالتزام التنظيمي الأخلاقي وجاءت هذه الفروق لصالح القطاع الخاص حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي ٣.٩٧٨ مقابل ٣.٤٨٩ للقطاع الحكومي.

٤-٢/١/٤ نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بنية ترك العمل:

يوجد اختلافات وفروق جوهرية بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية لنية ترك العمل بالنسبة للقطاع الخاص وهذا ما أظهره تحليل التباين أحادي الاتجاه وقد جاءت النتائج لصالح استجابات الوظائف النمطية حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي ٢.٨٩٨ مقابل ٢.٠٤٤ للإدارة العليا كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق جوهرية بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية لنية ترك العمل بالنسبة للقطاع الحكومي.

كما اتضح وجود اختلافات وفروق جوهرية بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية لنية ترك العمل على المستوى الإجمالي وهذا ما أظهره تحليل التباين ثنائي الاتجاه وقد جاءت النتائج لصالح استجابات الوظائف النمطية حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي ٢.٧٥٥ مقابل ٢.٣٣٢ للإدارة العليا كما تبين وجود اختلافات وفروق جوهرية بين نوع القطاع بالنسبة لنية ترك العمل وجاءت هذه الفروق لصالح القطاع الخاص حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي لهذه الفئة ٢.٧٢٦ مقابل ٢.٥٥٦ للقطاع الحكومي.

٣/١/٤ النتائج الخاصة باختبار الفرض الرئيسي البحث:

تم رفض الفرض الرئيسي وهو "لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وبين نية ترك العمل للعاملين.

وقبول الفرض البديل وهو "توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وبين نية ترك العمل للعاملين" وذلك من خلال نتائج الدراسة الميدانية والتي تم التوصل إليها من نتائج الثلاثة فروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول:

"لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي العاطفي وبين نية ترك العمل للعاملين" تم رفضه وذلك لأنه يوجد تأثير للالتزام التنظيمي العاطفي على نية ترك العمل، كما أن العلاقة بين الالتزام التنظيمي العاطفي ونية ترك العمل علاقة عكسية قوية أي أن بزيادة الالتزام العاطفي تقل نية ترك العمل ودل على ذلك معامل التحديد والذي بلغ ٤١.٢%.

الفرض الفرعي الثاني:

"لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي المستمر وبين نية ترك العمل للعاملين" تم رفضه وذلك لأنه يوجد تأثير للالتزام التنظيمي المستمر على نية ترك العمل، كما أن العلاقة بين الالتزام التنظيمي٥٥.٣%.

الفرض الفرعي الثالث

"لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي الأخلاقي وبين نية ترك العمل للعاملين"

تم رفضه وذلك لأنه يوجد تأثير للالتزام التنظيمي الأخلاقي على نية ترك العمل، كما أن العلاقة بين

الالتزام التنظيمي الأخلاقي ونية ترك العمل علاقة عكسية قوية ودل على ذلك معامل التحديد والذي بلغ ٤٥.٣%.

وأوضحت نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج أن أنواع الالتزام التنظيمي كانت متباينة في درجة تأثيرها على نية ترك العمل وفيما يلي ترتيب تأثيرها.

- الالتزام التنظيمي المستمر.
- الالتزام التنظيمي الأخلاقي.
- الالتزام التنظيمي العاطفي.

٢/٤ التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة تقترح الباحثة التوصيات التالية:

(١) ضرورة اهتمام إدارة المنظمة بالالتزام التنظيمي لكافة العاملين بالمستويات الإدارية والوظائف النمطية بالقطاعين الحكومي والخاص لما له من آثار إيجابية على المنظمات منها ارتفاع نسبة الأداء وتحسين جودته وانخفاض معدل دوران العمل ومعدل الغياب والتأخير عن العمل.

(٢) على الإدارة محاولة زيادة مدركات العاملين لكافة المستويات الإدارية العليا والوسطي والإشرافية والوظائف النمطية بالقطاعين الحكومي والخاص لأهمية الالتزام التنظيمي وذلك من خلال: توضيح الأهداف الوظيفية وقيم المنظمة، وتمكين العاملين، والاهتمام بالإثراء الوظيفي، والعمل على إشباع الاحتياجات الوظيفية للعاملين من خلال توفير البرامج التدريبية، والاعتماد على فرق العمل.

(٣) ضرورة اهتمام إدارة المنظمة بتصميم استقصاءات الرأي لقياس الالتزام التنظيمي من كافة العاملين بالقطاعين الحكومي والخاص وإجرائها بشكل دوري للتعرف على الجوانب المؤثرة على الالتزام التنظيمي والعمل على تحسينها.

(٤) ضرورة اهتمام المسئولين بالقطاعين الحكومي والخاص بتوفير مناخ تنظيمي يسمح بالإبداع والابتكار لكافة المستويات الإدارية والوظائف النمطية وذلك لتشجيعهم على تطبيق أفكارهم الجديدة وإعطاءهم الحرية المناسبة في اختيار أسلوب تنفيذ أعمالهم وبما لا يتعارض مع مصالح المنظمة وأن ينص الوصف الوظيفي على ذلك بما لهما من تأثير على نية ترك العمل.

(٥) ضرورة إجراء مقابلات شخصية مع جميع العاملين الذين يتركون العمل بالمنظمة بالقطاعين الحكومي والخاص عندما يقدمون طلب الاستقالة لترك المنظمة لمعرفة الأسباب الحقيقية لتركهم العمل والعمل على علاجها.

هوامش ومراجع البحث

(1) Joan E. Finegan, "The Impact of Person and Organizational Values on Organization Commitment", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol 37, (1ss.2,2000), P.149.

(٢) الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، النشرة السنوية المجمعة لبحث القوى العاملة في جمهورية مصر العربية عام ٢٠٠٩، إصدار إبريل ٢٠١٠، ص٢١١.

(٣) محمد صادق بازرعة، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٥)، ص١٦٥.

(٤) محمد أحمد الحراحشة، "أثر حاجات ماكللاند على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك" رسالة ماجستير غير منشور، كلية التربية، جامعة مؤتة بالأردن"، ٢٠٠٦.

(٥) طه أحمد علي إسماعيل، تأثير سياسة الاختيار والتعيين على دوران العمل دراسة تطبيقية على شركات الخدمات الأمنية"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤).

(٦) ياسر فتحي الهنداوي، "الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية "رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢.

(٧) رباب فهمي أحمد عبد العال، "أثر المتغيرات الوسيطة على طبيعة واتجاه ومدى قوة العلاقة بين الأداء الوظيفي ومعدل دوران العاملين"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٠)

(8) Russell L. Handlon, "The Departure of the Insurance Agent: The Impact Organizational Commitment Organizational Justice and Job Satisfaction Have on Intent to Leave in the Insurance Industry", (Capella University: United States, Ph.D, 2009).

(9) James B. Deconinck and Julie T.Johnson, "The Effect of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Organizational Justice on Turnover Among Salespeople", Journal of Personal Selling and sales Management, Vol.29, (Iss.4, 2009), PP:333-350.

(10) Priyanko Guchait "Human Resource Management practices and Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support and Psychological Contracts". (University Of Missouri- Columbia, Master Thesis: 2007).

(11) Lien- Tung Chen, "Exploring the Relationship among Tranesformational Leadership Behavior, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover on IT Department of Research and Development in Shanghai. Chain", Nova Southeastern University, United States, D.B.A. Dissertation 2005.

(12) Ronald W. Perry, "The Relationship of Affective Organizational Commitment With Supervisory Trust", Review of Public Personnel Administration Vol.24, (Iss2, 2004), PP:14- 133.

(13) Janssen Onne The Barrier Effect of Conflict with Superiors in the Relationship Between Employee Empowerntnt and Organizational Commitment, Journal of Work and Stress, Vol.18, (Iss.1 2007), PP:56- 105.

(١٤) معجم المصطلحات الإدارية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية، ٢٠٠٧، ص٤٩٦.

(15) Natalie J. Allen, and Douglas B. Grisaffe "Employee Commitment to the Organizational & Customer Reactions: Mapping the Linkages ".Human Resource Management Reviw, Vol.11, 2001, p.209.

(16) Michal Rielly, Managing People, (Oxford: Butterwowoth-Heinemann, 2000), p.56.

(17) Randall B. Dunham, Jean A. Grube& Maria B. Costaneda, " Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition", Journal of Applied Psychology, Vol.79, no.3, 1994, p370.

(18) http://www.ksu.edu.sa/74146/cources.2009.

(19) Allen, N.j, and Grisaffe, op.cit., p.213.

(20) John Edward Wallance, "Becker s Side-Bet Theory of Commitment Revisited: is it Time for a Moratorium or Resurrection", Human Relation, Vol.50, No.6, 1997, p.728.

(٢١) عبد الله بن عبد المغني الطجم،" قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الرابع، (العدد الأول، نوفمبر ١٩٩٦)، ص١٢٥.

(22) A- http://www.sfsu.edu.sanfranciscistateuniversity.

B- Natalie Jean Allen& John p. Meyer, "A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resource Management Review, Vol.1, 1991, p.95.

(23) Johns Gary, "Organizational Behavior: Understanding and Managing Life at work, (New york: Harper Collins College Publishers, 2002) p.360.

(24) Steven L. Mcshane and Mary Ann Von Glinow Organizational Behavior, (New York: McGraw-Hill Companies, 2010), p.13.

(25) Jerald Greenberg and Robert A. Barona Behavior in Organizational (New Delhi: Prentice-hall Of India, 2007), PP:164- 166.

(26) Yoshiko Yamada and Others, "Factors Relating to Organizational Commitment of Older male Employees in Japan", Journal of Gross- Cultural Gerontolaogy, Vol.20, (2005), p.182.

(27) Jea San Park and tae Hyun kim, "Do Types of Organizational Culture Matter in Nurse Job Satisfaction and Turnover Intention?" Leadership in Health Service, Vol.22, (Iss. 1,2009), p.23.

(28) J. S. Emberland and T. Rundmo, "Implication of Job Inesecurity Perceptions and Job Insecurity Responses for Psychological well-Being Turnover Intentions and Reported Risk Behavior", Safety Science, Vol.48, (2009), p.453.

(29) Priyanko Guchait, Op. Cit., P.15.

(30) http://www.ocw.kefupm.edu.sa

(31) Jae San Park and Tae Hyun Kim, Op.Cit., p.24.